

LOGRAR EL ÉXITO "GLOCAL"


Michael R. Czinkota

Investigador de Márketing y Comercio
Internacional en la Universidad de Georgetown

Ilkka A. Ronkainen

Miembro de la Facultad de Márketing y Comercio
Internacional de la Universidad de Georgetown





Gran parte de las empresas de mayor éxito en el mundo han adoptado un enfoque organizativo que ofrece una dirección estratégica global clara y una flexibilidad que les permite adaptarse a las oportunidades y necesidades locales. El término "glocal" se ha acuñado para describir dicho enfoque. Estas grandes organizaciones, y las que no son tan grandes, no solo cuentan con la escalabilidad y los recursos que les confiere ser "potencias", sino también con la velocidad, la creatividad y la agilidad de las 'startups'

Las empresas que han adoptado un enfoque “glocal” han incorporado las siguientes cuatro dimensiones en sus organizaciones:

► **Visión compartida.** Esta primera dimensión hace referencia a una misión corporativa clara y coherente a largo plazo que orienta a los trabajadores, sin importar el puesto que desempeñen en la organización. Encontramos ejemplos en Johnson & Johnson y en su “credo” corporativo de atención al cliente; en la “misión” de Coca-Cola

de aprovechar su liderazgo mundial “para refrescar al mundo, inspirar momentos de optimismo y felicidad, crear valores y destacar por encima del resto”; en la “visión” de Nestlé de ser la “empresa de referencia para la nutrición, la salud y el bienestar”; o en la “misión” de Samsung de “crear productos y servicios superiores, contribuyendo así a una sociedad global mejor”. Pero formular y comunicar una visión o una misión no puede salir bien a menos que los empleados comprendan y acepten las metas y los objetivos establecidos por la empresa.

y territoriales pueden dar lugar a la aparición del síndrome del “esto no se ha hecho aquí”, es decir, que las organizaciones de los países se opongan o que, incluso, rechacen una buena estrategia. La educación y la información juegan un papel importante para conseguir que los gestores locales se apunten a la estrategia y, aún más importante, quieran trabajar en coordinación con los demás. Es mucho más fácil ser sincero cuando uno entiende los temas que trata y conoce los planes de futuro.

Por ejemplo, en una misma área, las unidades de cada país pueden operar de manera independiente. Para hacer frente a problemas potenciales, las empresas llevan a cabo reuniones de dirección una vez al mes para supervisar las operaciones regionales. Cada comité está integrado por representantes de las principales funciones, como fabricación, comercialización y finanzas. La estructura de Yum! Brands, por ejemplo, se centra en sus marcas individuales, incluyendo KFC, Pizza Hut, Taco Bell y Long John Silver, pero también cuenta con tres unidades operativas: una para el mercado de Estados Unidos, otra para China, debido a la magnitud y la importancia estratégica del país, que cubre China continental, Tailandia y Tai-

LOS GERENTES PUEDEN PENSAR QUE LAS ESTRATEGIAS GLOBALES SON INTRUSIONES EN SUS OPERACIONES SI NO COMPRENDEN LA VISIÓN DE LA EMPRESA

► **Ampliación de perspectivas.** Se refiere al desarrollo de una mentalidad de cooperación entre las organizaciones de una región concreta, o del país objetivo en general, para garantizar la aplicación eficaz de las estrategias globales. Los gerentes pueden llegar a pensar que las estrategias globales son intrusiones en sus operaciones si no comprenden la visión de la empresa, si no han contribuido a la agenda corporativa global, si no se les da la responsabilidad directa en la aplicación de dicha agenda o si no reciben ninguna recompensa por su cooperación.

Además, las actitudes negativas hacia ciertas “actividades en el extranjero”, tales como la comercialización, pueden ocasionar que los gestores en el exterior no participen plenamente del proceso de cambio. Actitudes defensivas

wán, y otra que es una división internacional para el resto de países. La red evita los problemas de la duplicación de esfuerzos, la ineficiencia y la resistencia a las ideas desarrolladas en otros lugares, facilitándoles a las filiales el estímulo y las herramientas para lograr el desarrollo de empresas locales en el marco de la estrategia global. La sede central considera que cada unidad es una fuente de ideas, habilidades, capacidades y conocimientos que pueden ser utilizados para el beneficio de toda la organización. Esto significa que las filiales deben estar al tanto de las funciones y de la aplicación, adaptación y colaboración del desarrollo del proceso global, así como de la ejecución de las diferentes estrategias que se llevan a cabo en todo el mundo. Las plantas eficientes pueden llegar a convertirse en centros de produc-

ción internacionales, unidades innovadoras de I+D que pueden transformarse en centros de excelencia (y, por tanto, en modelos de conducta), y a los principales grupos auxiliares se les puede asignar un papel de liderazgo en el desarrollo de nuevos enfoques estratégicos para toda la corporación.

Al permitir la máxima flexibilidad a nivel de mercado del país, las organizaciones pueden aprovecharse del conocimiento que del mercado tiene la filial, y poder así reaccionar a cualquier cambio con mayor rapidez. Los problemas de motivación y aceptación se evitan si aquellos que toman las decisiones en las filiales también ponen en práctica la estrategia global de la compañía. Por otro lado, muchos de los vendedores que se enfrentan a las amenazas y las oportunidades de la competencia mundial han adoptado la formulación de la estrategia global, que, por definición, requiere un cierto grado de centralización. El resultado podría ser una “descentralización coordinada”, lo que significa que la sede mundial o regional de la empresa ofrece la estrategia global, pero las filiales tienen la libertad de ponerla en práctica dentro de un rango establecido entre la sede central y las filiales.

Sin embargo, cambiar a esta nueva modalidad conlleva importantes retos. Entre las dificultades sistémicas se encuentra la falta de compromiso generalizado para dismantelar las estructuras nacionales tradicionales, impulsada por el desconocimiento de cuáles son las fuerzas mundiales implicadas en el proceso. Algunas iniciativas de la organización, como serían los equipos multiculturales o la comunicación corporativa por videoconferencia, podrían verse en peligro por el hecho de que los trabajadores no disponen de las habilidades necesarias –capacidad de lenguaje, Six Sigma [programa de mejora de procesos], etc.– o porque las infraestructuras, como sería la intranet, no están en el formato apropiado.

► **Gestores capaces.** El tercer componente de un enfoque “glocal” comprende valerse de representantes de diferentes países, regiones y culturas. Respecto a la organización, las fuerzas de la globalización están cambiando el papel del gerente nacional de manera significativa. Los gerentes nacionales disfrutaban de una autonomía considerable en la toma de decisiones, así como en la iniciativa empresarial, debido a su responsabilidad en las ganan-



cias y pérdidas de la empresa, al control que ejercían sobre múltiples funciones y a la distancia que los separaba de la sede central. Hoy en día, sin embargo, muchas compañías tienen que enfatizar la dimensión “producto-geografía”, lo que significa que el poder tiene que cambiar, al menos en cierta medida, y pasar de los gerentes nacionales a las unidades estratégicas de negocio establecidas a escala mundial y a los gerentes de línea de producto. Así, muchas de las decisiones que antes se tomaban de manera local, ahora están subordinadas a los movimientos estratégicos globales.

No obstante, las marcas regionales y locales aún requieren un componente de gestión local eficaz. Por lo tanto, un futuro gerente nacional deberá poseer diversas habilidades, ►►►

LA ADOPCIÓN CON ÉXITO DE UN ENFOQUE “GLOCAL” SUPONE CUATRO DIMENSIONES: CONSTRUIR UNA VISIÓN COMPARTIDA, AMPLIAR LAS PERSPECTIVAS, BUSCAR GERENTES CAPACES Y PROMOVER LA COOPERACIÓN INTERNA

➤➤➤ como dotes de gobierno y de gestión óptima de trabajo en equipo; deberá hacer “malabares” para mantener el equilibrio entre las necesidades en las que él sea el responsable directo y las necesidades de toda la región o de toda la unidad estratégica de negocio. Para remarcar la importancia de la dimensión global/regional de la cartera del gerente nacional, muchas empresas relacionan la compensación de los gerentes del país con la forma en que la empresa funciona a escala mundial o regional, no solo en el mercado del cual el gerente es responsable.

El factor humano en cualquier organización es vital. Los gerentes, tanto los de la sede central como los de las filiales, deben salvar las distancias físicas y psíquicas que los separan. Si las filiales cuentan con gestores competentes (que rara vez necesitan consultar a la sede central sobre las condiciones de las superposiciones y compensaciones entre unidades), se les pueden conceder altos grados de autonomía. En el caso de las organizaciones globales, la gestión de la filial debe entender la cultura de la empresa,

ejercen de docentes en los programas de formación para directivos de la compañía y actúan como mentores de los directivos más jóvenes. P&G se toma en serio el desarrollo ejecutivo mundial, y prepara sus mejores prospectos de gestión sirviéndose de una serie de tareas de promoción a través de diferentes unidades de la empresa y en diferentes puntos de la geografía. El 85% de su Alta Dirección ha tenido una o varias asignaciones internacionales. Por su parte, WPP, grupo global de servicios de márketing, ha desarrollado un programa de becas de posgrado de márketing para los administradores globales prometedores, becas que comprenden tres estancias de un año en diferentes empresas dentro de la red global del grupo y que requieren una asignación internacional.

Otro método para promover la cooperación interna en la implementación de estrategias mundiales es recurrir a equipos o consejos internacionales. En el caso de un producto o de un programa nuevo, diferentes gerentes pueden unirse en un equipo internacional para desarrollar una estrategia, cuya implementación

LA CLAVE, TANTO PARA LA EMPRESA COMO PARA SUS EMPLEADOS, ES LA COOPERACIÓN E IDENTIFICACIÓN CONJUNTA DE VALORES PARA LOGRAR LOS MEJORES RESULTADOS POSIBLES

porque, a veces, las filiales deberán tomar decisiones que respondan a los objetivos a largo plazo de la empresa en su conjunto, pero que pueden no ser óptimas para el mercado local.

► **Cooperación interna.** En el entorno actual, la entidad de negocios global puede tener éxito solamente si es capaz de mover el capital intelectual dentro de la organización, es decir, si es capaz de transmitir ideas e información en tiempo real. Si existen impedimentos para el libre flujo de información a causa de límites organizativos, las actualizaciones importantes sobre los cambios en el entorno competitivo no podrán comunicarse de manera oportuna a los encargados de incorporarlos en la estrategia.

Por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) hace del reclutamiento y la formación de futuros líderes una prioridad para sus altos ejecutivos. Todos los directivos de alto rango de la empresa

saldrá reforzada, ya que los gerentes nacionales de cada país habrán participado en su desarrollo. Este enfoque ha funcionado incluso en casos de diferencias en el mercado que parecían imposibles de salvar. En algunos casos es importante traer a miembros de otros grupos –por ejemplo, intermediarios o proveedores de servicios– a las reuniones para compartir sus puntos de vista y experiencias y presentar ejemplos de buenas prácticas para la evaluación comparativa. En algunas de las principales empresas de producción, la tecnología permite la participación continua de numerosos miembros internos y externos del equipo. La clave, tanto para la empresa como para sus empleados, es la cooperación e identificación conjunta de valores, con el fin de que todos los niveles de la organización puedan aprovechar todas las capacidades y todos los recursos corporativos para lograr los mejores resultados posibles. ■